

THALES S. TEIXEIRA

MORGAN BROWN

Airbnb, Etsy, Uber: Creciendo de mil a un millón de clientes

Para 2016, las plataformas múltiples en línea (conocidas como *marketplaces*) estaban dentro de las empresas nuevas de internet que más rápido crecían. Estas plataformas buscaban combinar proveedores de activos para alquiler, productos físicos o servicios con clientes que los demandaran. Entre las plataformas más destacadas que rápidamente alcanzaron un millón de clientes estaba Airbnb, Etsy y Uber. Ofrecían alquiler temporal de propiedades, productos artesanales y viajes en auto, respectivamente. Al superar los primeros mil clientes, los efectos de la red surtieron efecto provocando que más clientes demandaran más proveedores y viceversa. Pero, ¿cómo estas plataformas pasaron al siguiente nivel de crecimiento, desde mil a un millón de clientes? ¿Cómo cambiaron sus tácticas de adquisición para alcanzar el siguiente nivel de escalabilidad?

Airbnb

Airbnb era una plataforma que buscaba contactar gente que poseía propiedades inmobiliarias con gente interesada en alquilar alojamiento a corto plazo. Fundada en agosto de 2008 y con sede en San Francisco, la empresa era privada. Para 2009, tenía más de mil clientes y para mediados de 2011, más de un millón. A partir de 2015, tenía más de 1.800 millones listados en 34.000 ciudades alrededor del mundo.

Comenzar con la experiencia perfecta.

En 2008, después de alojar a los primeros tres huéspedes en su departamento de San Francisco, Joe Gebbia y Brian Chesky comenzaron a recibir correos electrónicos de personas de todo el mundo en los que les pedían que hubiera Airbnb en sus propias ciudades y en los lugares que les gustaría visitar. Como Gebbia dijo: "La gente nos dijo lo que quería, así que nos pusimos en acción para crearlo para ellos."[1] De hecho, gran parte del crecimiento de Airbnb podría atribuirse al hecho de que la gente pidió el servicio que ofrecía.

Para saber qué era lo que la gente quería, los fundadores usaron sus servicios. En el verano de 2009, mientras la empresa estaba buscando un nuevo espacio para oficina, Chesky se quedó exclusivamente

---

El profesor Thales S. Teixeira de Harvard Business School y el investigador independiente Morgan Brown elaboraron este caso con la ayuda del investigador asociado David Lopez- Lengowsk. Este caso se desarrolló a partir de fuentes publicadas. Partes de este caso son extractos de los estudios de caso de Morgan Brown publicados en growthhackers.com (www.growthhackers.com/growth-studies). Los fondos para el desarrollo de este caso los proporcionó la escuela de negocios de Harvard y no las empresas. El caso de LACC número 518-S08 es la versión en español del caso de HBS número 9-516-108. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright © 2018 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

en los listados de Airbnb para obtener datos de primera mano sobre el servicio.[2] Ese mismo verano, Airbnb no estaba ganando mucho terreno en Nueva York, así que Gebbia y Chesky volaron y reservaron espacios con 24 anfitriones para descubrir cuál era el problema.

Resultó ser que los usuarios no estaban haciendo un buen trabajo al presentar sus anuncios. De acuerdo con Gebbia: "Las fotos eran realmente malas. La gente estaba usando la cámara de los celulares y sacando fotografías de calidad tipo Craiglist. ¡Sorpresa! Nadie estaba reservando porque no podías ver por lo que estabas pagando." Su solución para este problema fue baja tecnología pero efectiva. Según Chesky: "Una empresa web emergente diría: 'Enviemos correos electrónicos, enseñemos (a los usuarios) fotografía profesional y evaluémoslos.' Nosotros dijimos: "Al diablo'."[3]

En cambio, alquilaron una cámara de $5.000 y fueron puerta por puerta sacando fotos profesionales de la mayor cantidad posible de sus propiedades ofrecidas en Nueva York. Este enfoque provocó de dos a tres veces más reservas en sus casas y departamentos en esta estratégica ciudad[4] y para fin de mes, el ingreso de Airbnb se había duplicado. Eventualmente, lo que impulsó el crecimiento rápido en Nueva York también ayudó en París, Londres, Vancouver y Miami.[5]

Esto llevó a que se lanzara el programa de fotografía de Airbnb, el cual nació oficialmente en el verano del 2010. Los anfitriones podían automáticamente contratar a un fotógrafo profesional para que fotografíe sus espacios.[6] A pesar de que al principio solo se contrataron 20 fotógrafos mediante Airbnb, el servicio se volvió un éxito instantáneo.[7]

Aunque esta iniciativa no era barata para la empresa emergente con poco dinero, los fundadores sintieron que los beneficios a largo plazo (las propiedades con fotografías profesionales tenían dos veces y media más probabilidades de alquilarse) valían la pena el costo. Para 2012, había más de 2.000 fotógrafos independientes contratados por Airbnb para que fotografiaran 13.000 propiedades en seis continentes (ver **Anexo 1**).[8]

Como Chesky explicó: "Comenzamos con la experiencia perfecta y después trabajamos a la inversa. Así es como vamos a seguir para ser exitosos."[9] Este enfoque se extendió más allá de renovar las fotos de las casas y departamentos ofrecidos. Los fundadores observaron las características que los usuarios valoraban y trabajaron para que se mostraran en toda la página web. Con el terreno inicial ganado surgió un seguimiento por parte de los medios y de la industria hotelera establecida.

Transformando un mercado maduro

Cuando Chesky y Gebbia promocionaron por primera vez su espacio de *loft* convertido en alojamiento y desayuno casero, ofrecían más que un simple lugar para dormir. Y así como Airbnb crecía, esta oferta permaneció como un componente central de la experiencia del usuario. Fue esta habilidad de dar más que un simple lugar para dormir lo que le permitió a Airbnb desestabilizar la industria de alojamiento para siempre. Pero para realmente competir con hoteles, tenía que hacer más que sólo ofrecer una mejor experiencia.

Una ventaja fundamental de Airbnb era que intentaba ser sustancialmente más barato (por lo general de 30% a 80%) que hoteles en la misma ubicación.[10] Un artículo de TechCrunch de 2008 sobre la *startup*, que todavía se llamaba AirBed & Breakfast en aquel momento, explicaba: "En general, los precios son normalmente más baratos (las tasas en San Francisco, por ejemplo, varían de $10 a $175 la noche, con un promedio de $85). Y te hospedas con una persona local amigable que te puede orientar sobre restaurantes y tiendas que, de otra manera, probablemente nunca encontrarías."[11] Un comentarista señaló que había una desventaja para Airbnb:

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

"Si este concepto alguna vez se vuelve masivo, todo se vendrá abajo. El tipo de gente que *SÍ* roba, abusa, viola o asesina personas comenzará a usar estos sistemas y eso propagará temor legítimo y corromperá todo. Tienen que rezar porque esto quede bajo tierra, ya que es la única manera en que puede sobrevivir".[12]

En 2012, con más noches reservadas que el Hilton y una mejor valuación que el Wyndham y el Hyatt,[13] nadie podía negar que Airbnb *se había* vuelto muy popular. Sin embargo, la empresa no "se vino abajo" gracias a una cantidad de esfuerzos para ayudar a superar los asuntos de confianza inherentes, aunque Airbnb experimentó en ese periodo algunos incidentes con sus clientes.

Los fotógrafos profesionales hicieron mucho para inspirar confianza (no sólo ayudaban a asegurar que las propiedades no fueran vistas como alojamientos baratos, sino también realizaban el simple proceso de verificar las direcciones). Además de fotos mejoradas, en el verano de 2011, la empresa introdujo Conexiones Sociales de Airbnb, que permitía mostrar las fotografías de los usuarios mediante Facebook Connect.

Cuando se habilitaron las Conexiones Sociales, las propiedades empezaron a mostrar los perfiles de conexiones mutuas (amigos que se habían quedado con el anfitrión o eran amigos del anfitrión). Las Conexiones Sociales también permitían a los huéspedes buscar anfitriones con base en otras características, como la escuela a la que asistieron. El servicio indicaba claramente que la función podía apagarse con solo un clic y que las conexiones sólo eran visibles para aquellos con quien el usuario ya estaba conectado. Con respecto a las Conexiones Sociales, Chesky explicó:

Esta fue una de las funciones más solicitadas, particularmente para personas que quieren tener algo en común con las personas con las que se están hospedando. Las Conexiones Sociales ayudaban a encontrar lugares para hospedarse con amigos en común, personas de su escuela o universidad o anfitriones con los que sus amigos se han hospedado y a los que recomendaban.[14]

Cuando se lanzó la función en 2011, Chesky afirmó que ya había 16.516.967 conexiones entre los miembros actuales de Airbnb (un número que continuó creciendo).[15] Era importante para los fundadores que Airbnb no fuera solamente una página web transaccional, sino un lugar para socializar antes (o después) de reservar alojamientos de viaje.

Optimizando la plataforma para lograr más interacción

En el verano de 2012, Airbnb rediseñó la página en torno a una nueva función, las "Listas de Deseos."

Las Listas de deseos ofrecían la capacidad de "grabar" las propiedades que a los usuarios más les gustaban. Había sido posible en la página de Airbnb por un par de años, pero el equipo se preguntaba si la función estaba optimizada para una interacción máxima con los usuarios. Como con las fotos de las propiedades, empezaron con una prueba y esperaron a ver qué ocurría. En este caso, decidieron cambiar el ícono genérico de la estrella por un corazón como medio para etiquetar las propiedades preferidas. Fue la diferencia aspiracional entre una estrella y un corazón lo que llevó a Airbnb a desarrollar las Listas de Deseos. Las Listas de Deseos *eran* funcionales, estaban diseñadas para facilitar la participación y colaboración, pero también buscaban explotar el elemento aspiracional del corazón y posicionar sus propiedades como contenido destacado de Airbnb. Esto les brindaba a los usuarios una razón para visitar la página no sólo cuando estaban buscando reservar una habitación sino cuando estaban aburridos en el trabajo o cuando el clima era aberrante. Los usuarios podían visitar las Listas de Deseos como una manera de escapar, buscaban listados fantasiosos desarrollados por Airbnb como "*It Yurts So Good*"[16] y "Castillos."[17]

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

Para la gran sorpresa de la administración, la interacción de los usuarios aumentó un 30% como resultado. Gebbia explicaba que el corazón "nos mostraba el potencial para algo más grande."[18] Aquel potencial era más ambicioso que funcional (algo más que una simple herramienta de búsqueda de alojamientos). "Tienes que tener la posibilidad de buscar," explicó Gebbia después del lanzamiento de la Lista de Deseos. "Pero ¿qué sucede si no sabes a dónde quieres ir?"[19]

Cuatro meses después, 45% de los usuarios de Airbnb estaban participando en las Listas de Deseos y se habían creado más de un millón.[20] Finalmente, como el uso de las Conexiones Sociales de la página, las Listas de Deseos ayudaron a que la página sobresaliera de entre los competidores. Más que un mero lugar para buscar alojamientos, las Listas de Deseos ayudaban a que Airbnb se moviera más hacia una forma de descubrimiento social más participativa para planificar viajes.

Primeras controversias

Durante el verano de 2012, Airbnb recibió $112 millones en una ronda de financiamiento para Serie B por parte de Andreessen Horowitz, Digital Sky Technologies, General Catalyst Partners, Jeff Bezos, Ashton Kutcher (que también se unió al Consejo Asesor de la empresa) y CrunchFund. Luego, el 22 de junio, sólo tres días después de que este fondeo ayudara a Airbnb a valorarse en más de $1.000 millones, el hogar de un usuario de Airbnb fue destruida por un huésped.[21] No era claro si la empresa en realidad se había negado a ayudar al usuario, llamado EJ, como Michael Arrington de TechCrunch informó al principio:

"Hablé con Airbnb sobre la situación de EJ. Dijeron que no la compensarían por los daños y que no aseguran contra pérdidas. Y que están ayudando a la policía a localizar a la persona que hizo esto pero su ayuda termina ahí."[22]

De inmediato Airbnb le envió un correo electrónico a TechCrunch con las siguientes correcciones, que aparecieron como una actualización al final del artículo:

1. Hemos estado ayudando a los investigadores y tienen a un sospechoso bajo custodia.

2. Hemos estado trabajando con el anfitrión desde el incidente y le hemos ofrecido ayudarle con la situación para satisfacción de todos. Si usted lee lo escrito en el blog, verá que ella señala lo siguiente:

   > Sería negligente si no hiciera una pausa aquí para enfatizar que el equipo de servicio al cliente en airbnb.com ha sido maravilloso y le ha prestado a este crimen toda su atención. Han llamado con frecuencia y expresaron empatía, apoyo y preocupación genuina por mi bienestar. Me ofrecieron ayudarme a recuperarme emocional y financieramente y están trabajando con el Departamento de Policía de San Francisco (SFPD, por sus siglas en inglés) para localizar a estos criminales. Realmente creo en los muchachos de airbnb.com cuando me dicen que esto no había ocurrido antes en su breve historia, que este es un caso aislado.

3. Tenemos una sección de preguntas frecuentes (FAQ, por sus siglas en inglés) de seguridad para nuestros usuarios. La puede encontrar aquí: http://www.airbnb.com/safety[23]

El mismo día que el artículo de TechCrunch salió, Chesky también compartió la publicación de un huésped en TechCrunch que se titulaba: "Sobre seguridad: unas palabras de Airbnb", en el que afirmaba lo siguiente:

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

"Estamos comprometidos a mejorar nuestro producto con seguridad como el pilar fundamental del mercado de Airbnb. Estamos totalmente comprometidos con la visión de que un día usted podrá viajar a cualquier ciudad o pueblo del mundo y, con el clic de un botón, acceder a personas y culturas locales de manera segura y sencilla. Trabajaremos incansablemente junto a nuestra comunidad hasta que ese día sea una realidad".[24]

Entre esas mejoras, Airbnb prometió que estaba trabajando en varias iniciativas, incluido duplicar el personal de apoyo al cliente, crear un departamento especializado en Confianza y Seguridad, así como un Centro de Educación para el anfitrión con consejos de seguridad para los anfitriones, diseñar una verificación mejorada del perfil del usuario, facilitar una mejor comunicación entre los huéspedes y los anfitriones durante el proceso de reservas y ofrecer opciones de seguros a los anfitriones, aunque las especificaciones de estas opciones de seguro no estaban claras al principio.[25]

En el mes siguiente a la publicación inicial de EJ y a su cobertura por parte de Arrignton, la atención de los medios no se disolvió. En otra entrada de blog el 28 de julio, EJ afirmó lo siguiente:

El 29 de junio publiqué mi historia así que el 30 de junio marca el último día en que escuché del equipo de servicio al cliente sobre mi situación. De hecho, mi "contacto" asignado por Airbnb dejó de comunicarse conmigo por completo justo tres días antes de que yo informara el crimen, el 25 de junio por razones que desconozco. No he escuchado nada de ella desde entonces. Publiqué mi historia en el blog y todo esa gente amable y solidaria simplemente . . . desapareció.[26]

Ella afirmó también que "uno de los fundadores" (aunque no Brian Chesky) fue la única persona de Airbnb con quien ella había estado en contacto y que él le había solicitado varias veces que retirara su primera publicación en el blog, cerrara por completo el blog o "actualizara el blog con un 'giro' de 'buenas noticias'" debido al "impacto potencialmente negativo que podría tener en el crecimiento de la empresa y en la ronda de financiamiento actual."[27]

Para empeorar las cosas, el 30 de julio, Pau Graham, fundador de la incubadora Y Combinator, acusó a Arrington de mentir sobre la negativa de Airbnb de pagar por los daños del anfitrión y se refirió a las afirmaciones de Arrington en un artículo de TechCrunch del 29 de julio como "puras mentiras."[28] Ese día, Arrington respondió en otro post en TechCrunch en el que se refirió a toda la situación como una "crisis de Relaciones Públicas extremadamente mal manejada."[29]

Al día siguiente, Arrignton resaltó el caso de Troy, otro anfitrión de Airbnb que, dos meses antes, había tenido una experiencia horrible muy parecida: Robaron los objetos de valor y la identidad de Troy, dejaron tiradas por su casa pipas de metanfetamina, junto con un gato extraño y le causaron "miles de dólares en daños bizarros" a la casa alquilada.[30] En un comentario de uno de las primeras publicaciones de TechCrunch sobre la situación de Airbnb, el anfitrión explicó:

> Tuve un problema similar con la comunicación descuidada de las personas de Airbnb. Les di múltiples oportunidades para hacerme un cliente feliz, y eventualmente lo intentaron; pero después se retractaron con respecto a su oferta luego de que hubo mala comunicación entre el equipo. A veces pasaban los días sin escuchar de nadie mientras yo estaba agobiado por el miedo, totalmente desorientado y furioso. Fue la crisis de servicio al cliente más absurda que uno alguna vez se podría imaginar. Pero soy una rueda que rechina y, finalmente, encontramos una solución complaciente con la que estuve satisfecho en general.[31]

El usuario, que usó Airbnb como anfitrión y como huésped desde el incidente, terminó aceptando la mayor parte de la culpa por la situación y explicó, que como EJ, había tenido un presentimiento de que algo no estaba bien cuando le alquiló a este huésped en particular. Airbnb finalmente le dio a Troy

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

varias noches gratis como compensación. Su crítica principal fue que "la razón por la que pueden cobrar esas tarifas altas es [porque] inspiran en la gente un sentido de falsa seguridad. Si revelaran eso, la gente simplemente usaría Craiglist"[32] (un punto que EJ también reflejó en su publicación inicial).

Luego, el 1 de agosto, Chesky emitió una disculpa incondicional en el blog de la empresa, en el que anunció la garantía actualizada de Airbnb para cubrir hasta $50.000 en daños por vandalismo o robo, una línea de ayuda las 24 horas, algo de los que carecieron tanto EJ como Troy en sus experiencias, y muchas más y mejores medidas de seguridad.[33] Luego, en mayo de 2012, Airbnb se asoció con Lloyds of London para expandir su garantía aún más y cubrir todas las reservaciones con su Garantía de anfitrión de $1 millón.

La empresa señaló, sin embargo, que la garantía no era un reemplazo para el seguro del hogar o del inquilino y que no cubría efectivo o títulos, piezas de colección, obras de arte especiales, joyas, mascotas o daños a terceros. Los anfitriones que hicieron sus reclamos según la Garantía del anfitrión también tuvieron que "aceptar cooperar con Airbnb y sus aseguradores, incluso proporcionar la documentación de la pérdida que estaban reclamando y aceptar inspecciones en los pocos casos que fuera necesario."[34]

Aunque el manejo inicial de la empresa de la situación fue dudoso, la administración aprendió de su mal manejo de los daños y la responsabilidad, y a partir de 2016, la Garantía de anfitrión de $1 millón fue un ejemplo del compromiso de confianza de la empresa. Al actuar rápidamente para abordar estos asuntos, Airbnb pudo continuar creciendo, a pesar de estos incidentes, en una curva de crecimiento aún más precisa.

Etsy

Etsy era una plataforma de comercio en línea especializada en artículos artesanales o antigüedades, incluyendo arte, fotografía, ropa, joyería, comida y juguetes. Etsy generaba ingresos principalmente de tres vías: (1) Una comisión de 3,5% de las ventas realizadas en la plataforma y un cargo de listado por artículo, (2) servicios al vendedor como listados promocionales, procesamiento de pagos o compras de etiquetas de envío, y (3) comisiones recibidas por plataformas de pago externas. Etsy creció de mil a un millón de clientes entre 2005 hasta finales de 2008.

Marketing orgánico /Impactos de las redes

Un análisis a fondo de TechCrunch sobre Etsy señaló que la empresa estaba gastando "casi nada" en adquisición de clientes (ver **Anexo 2**). Esta tendencia permaneció constante mientras la empresa continuaba creciendo. Desde 2011, los canales orgánicos habían representado de 87% a 91% del tráfico de Etsy, mientras que los anuncios pagados habían sido responsables de entre 2% y 7% del tráfico (ver **Anexo 3**). Como Paul Bennets explicó:

"Para entender esto de otra manera, por cada $100 de ventas que ocurrían en la plataforma de Etsy, se gastaba $1-$2 en *marketing*. Algunos pueden decir que este gasto es aún un tanto alto dado que la comisión de Etsy es sólo aproximadamente del 10%, pero si se consideran las ventas brutas de mercancías de Etsy como un equivalente al ingreso de comercio en línea, es muy bajo."[35]

Además, el tráfico directo y orgánico era, por lo general, de mayor calidad que el tráfico pagado y no sólo porque era gratis. ¿Cómo impulsó Etsy este alto porcentaje de tráfico orgánico?

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

Empoderando vendedores

El apoyo inicial de Etsy a los artesanos en ferias de artesanías ayudó a traer compradores y vendedores a la incipiente plataforma. Mientras la empresa crecía, continuaba brindando apoyo a los vendedores, quienes comercializaban sus mercancías y, a cambio, promocionaban la plataforma de Etsy a sus propios clientes leales. En 2013, Chad Dickerson, quien sustituyó al fundador Rob Kalin después de su renuncia en 2011, atribuyó el notable crecimiento de usuarios de Etsy, en parte, a los vendedores que promocionaban sus propias tiendas en las redes sociales.[36]

Como Nicolo Ungary de *Medium* explicaba:

En realidad, lo que Etsy hizo extraordinariamente bien fue permitir a las personas ser emprendedores con sus pasatiempos. Crearon un ciclo virtuoso mediante varios puntos de contacto, todos direccionados a ayudar primero al vendedor: el "Manual del vendedor"[37] (en el blog de Etsy), herramientas de administración interna para mejorar el procesamiento de sus pedidos y estar en contacto con sus clientes, integraciones de redes sociales con real impacto. . . y patrocinaron una gran cantidad de aplicaciones (*apps*) de terceros para gestionar mejor su tienda Etsy e incrementar sus ingresos.[38]

Etsy desarrolló un ecosistema de más de 150 aplicaciones y herramientas de terceros[39] para empoderar y apoyar a los vendedores. Como Ungari dijo: "El increíble canal orgánico de Etsy es el impulso emprendedor de sus vendedores."[40]

Como explicó Ezra Galston de TechCrunch en términos más generales, "los vendedores influyentes serán los principales impulsores de escala en su plataforma. Mientras que la larga cola de vendedores aislados sí brinda una amplitud de cartera de productos y liquidez, los vendedores influyentes impulsarán tanto el volumen como las referencias orgánicas hacia sus propias tiendas de productos."[41] Hablando de manera más específica de las circunstancias de Etsy, Galston señaló lo siguiente:

> A pesar de que sólo 32% de los vendedores que habían vendido un artículo en 2011 todavía estaban vendiendo de manera activa en 2014, aquellos que permanecieron en la plataforma se habían convertido en verdaderos vendedores influyentes (en promedio, $13.000 por vendedor activo de ese grupo. Y como los vendedores influyentes se vuelven más inteligentes y empoderados por mejores herramientas, mis expectativas son que sus ganancias promedio continúen creciendo. Esto es uno de los signos fundamentales de la fuerza de Etsy: la habilidad de sus vendedores de ganarse la vida.[42]

Junto con los vendedores comprometidos y motivados vinieron los valiosos compradores habituales (la otra cara de la moneda de Etsy, "los clientes leales") (ver **Anexo 4**). Los efectos de la red también contribuyeron. Etsy no sólo se convirtió en el destino *de facto* para que los artesanos vendan sus productos en línea sino que también se convirtió en el lugar para comprar suministros difíciles de obtener para sus productos originales. Etsy actuó como un mercado para productos alternativos de fábrica como cierres (*zippers*) raros, adornos, telas y más. Estos proveedores pudieron ofrecer y vender productos fuera de catálogo de la fábrica en Etsy e incrementar de manera radical la cantidad y el surtido de artículos de artesanía que podrían transformarse en productos acabados por parte de los vendedores de Etsy. De esta manera, mientras muchas plataformas se centraron en la dinámica simple del comprador y el vendedor, la relación crítica entre el vendedor y el proveedor alimentó más el crecimiento y el comercio en Etsy.

Para finales de 2008, Etsy estaba creciendo más rápido que nunca y pasaba la marca del millón de clientes.

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

Uber

Uber Technologies Inc. era una plataforma de transporte en línea ubicada en San Francisco, California. La empresa desarrolló, comercializó y operó la aplicación móvil Uber, la cual permitió a los consumidores con teléfonos inteligentes enviar una solicitud de viaje que luego se transfería a diferentes conductores que usaban sus propios autos. Uber creció de mil a un millón de usuarios desde aproximadamente 2010 a 2012 mediante el uso de un enfoque de conquista de mercado ciudad por ciudad.

Intensamente local, expansión ciudad por ciudad

La razón por la que Uber se expandió tan rápido fue porque reconoció que el crecimiento *no* era una estrategia de "el mismo servicio funciona para todos los mercados". Lo que funcionaba para San Francisco podría no ser lo que serviría para Chicago o Nueva York, por lo que su expansión fue ciudad por ciudad, con esfuerzos locales adaptados a cada nueva ubicación.

Debido a las políticas, reglamentos e intereses locales en cada ciudad, Uber necesitaba adaptar sus planes de lanzamiento para adecuarse a las características únicas de cada nuevo mercado. Fue esta habilidad para entrar en un mercado, comprender quienes eran los proveedores, de quienes eran los intereses especiales y ajustarse a estas dinámicas lo que hicieron que Uber fuera exitoso de manera inmediata en nuevas ciudades.

El fundador Travis Kalanick explicó:

Creemos que las ciudades merecen tener otra alternativa de transporte. Suena descabellado tener que decir eso pero tienes que hacerlo porque tiene intereses de terceros que a menudo están tratando de limitar la innovación y restringir las alternativas de transporte que podrían competir con sus negocios existentes. Debido a esto, se requiere que nosotros tengamos un enfoque muy local de cómo vamos por una ciudad. Tenemos "abridores" que exploran y analizan las ciudades. . . y convierten nada en algo. Me gusta decir que llegan en paracaídas y con machetes [y] se involucran mucho con los proveedores, personas que poseen autos y dirigen servicios de vehículos y realmente se aseguran que podamos lanzar un servicio que sea de alta calidad desde el comienzo. Ser local y hablar con acento local es importante cuando se dedica al transporte y significa que sabe lo que está sucediendo en transporte.[43]

Uber no sólo proveía una solución tremendamente superior sino que también apalancaba algunas situaciones de la vida real para estimular el crecimiento en otras industrias locales, a los que Kalanick se refirió como "aceleradores." Aunque no eran necesariamente *problemas*, cuando estaban presentes, estos aceleradores indicaban una necesidad concentrada y temporal para los servicios de Uber. Estos aceleradores eran los siguientes:

1. Restaurantes y vida nocturna

2. Días festivos y eventos

3. Clima

4. Deportes

Cada uno de estos factores hacía que conducir un auto propio fuera problemático en el mejor de los casos y, en algunos otros, categóricamente imposible, y las ciudades en las que coexistían eran especialmente receptivas a los servicios de Uber (ver **Anexo 5**). Uber se enfocó en ofrecer sus servicios

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

en ciudades en donde aquellos problemas fueran constantes para impulsar una adopción acelerada. Por ejemplo, en Chicago (una ciudad con una gran vida nocturna, clima intenso y muchos eventos deportivos), el crecimiento inicial viral de Uber fue el *doble* de lo que era típico.

Los eventos especiales y los días festivos también brindaban una oportunidad para mostrar el modelo de Uber y la empresa fue capaz de funcionar en noches clave como vísperas de Año Nuevo en San Francisco (una ciudad muy conocida por la falta de taxis), lo cual provocó un extraordinario proceso de recomendación de boca a boca. Dichos eventos crearon una intensa demanda y presión por obtener nuevos usuarios para que realizaran su primer viaje, generando picos en nuevos conductores y número de viajes.

Una ciudad en la que Uber vio un crecimiento sin precedentes fue Washington, D.C. Kalanick explicó: "No sabemos exactamente por qué pero a D.C. realmente le gusta mucho nuestro producto. Eso se refleja en nuestro crecimiento y el tipo de demanda general que hemos visto no había tenido precedentes. Afirmó que, mes tras mes, el crecimiento era de entre 30% y 40%.

Enorme potencial para innovar al transporte

Un factor importante que contribuyó en el crecimiento de Uber fue su potencial transformativo. La empresa no sólo cambió la forma en que las personas contrataban autos (taxis) sino que lo hacían de una manera que permaneció para transformar la propiedad de vehículos y el transporte en general (al tomar una infraestructura establecida y utilizarla de una forma muy diferente). En relación con el nuevo potencial transformativo, Michael Wolfe, un bloguero tecnológico sobresaliente, explicó:

- Si se piensa en Uber como una empresa **de vehículos de transporte** que opera en algunas ciudades, no es grande.
- Si se piensa en Uber como quien **domina** e incluso **hace crecer** el mercado de vehículos de transporte en decenas de ciudades, se vuelve más grande (Datos: ahora hay más "Black cars" (vehículos de lujo) de Uber en San Francisco que TODOS los que había antes de que Uber naciera).
- Si se piensa en Uber como quien se encuentra **absorbiendo** los mercados de **taxis**, se vuelve enorme.
- Si se piensa en Uber como quien **lleva taxis** a partes del mundo que no los tenían antes debido a densidad de población insuficiente, se vuelve aún más grande.
- Si se piensa en Uber como un servicio **de logística personal** que puede llevar y traer a los hijos a la escuela y, llevar a las personas al trabajo, recoger a familiares en el aeropuerto, llevar al usuario a una cita nocturna para que pueda tomar bebidas alcohólicas, se vuelve muy, muy grande.
- Si se piensa en Uber como quien **transporta** tanto a personas como **cosas** (paquetes, tintorería, alimentos), se vuelve aún más grande.
- Si se piensa en Uber como un **reemplazo** de su **vehículo**, se vuelve todavía más grande.
- Si se agrega una **flota** de **vehículos sin conductor**, organizado por Uber, crece otra vez.

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

- Si se piensa en Uber como una **supercomputadora gigante que organiza** la entrega de millones de personas y artículos en todo el mundo (el **Cisco** del mundo **físico)**, se obtiene lo que podría ser una de las empresas más grandes del mundo.[44]

Este potencial innovador fue una razón por la que Uber obtuvo tanta atención de inversores. Las implicaciones económicas, medioambientales y cotidianas eran enormes. La empresa emergente estaba cambiando la forma en que las personas pensaban sobre el transporte, haciendo menos atractiva la opción de comprar su propio vehículo y considerar mejor comprar viajes (como agua o electricidad) cuando se necesitara.

Al comprender este potencial, Kalanick concibió a Uber como un servicio de "gratificación instantánea" (brindaba a las personas "lo que necesitaban, cuando lo necesitaban, ya sea que eso fuera un viaje o alguna otra entrega"). Con respecto a lo que esta otra entrega pudiera ser, las posibilidades eran inmensas. Kalanick explicó: "Lo que estamos haciendo ahora mismo es estar en una fase de experimentación en la que estamos definiendo formas interesantes de realizar promociones como helado Uber." Continuó: "Es muy sencillo para nosotros darles [a los conductores] un teléfono con una aplicación y decir: 'Mira, cuando esta cosa esté parpadeando, toca la pantalla y dirígete a donde el mapa te diga que vayas. Y no tienes que recoger y llevar a alguien a algún lugar, sólo dale helado.'[45] De hecho, para 2016, la empresa había experimentado con helado Uber bajo pedido, rosas para el día de San Valentín, parrillada en Texas, viajes en DeLorean por las calles de San Francisco y viajes UberCHOPPER en helicóptero hacia los Hamptons, en Nueva York.

Aunque estas eran principalmente promociones de *marketing*, también eran formas de evaluar la demanda del mercado e insinuaron la dirección potencial del crecimiento de la empresa. Muchos interpretaron la inversión de Google Ventures de $258 millones en Uber como una indicación de posible colaboración futura. En 2013, Google estaba en el proceso de hacer realidad el vehículo sin conductor. Esto significó que la perspectiva de una flota de vehículos sin conductor que trasladaba usuarios hacia y desde el trabajo, la escuela, por diversión, para recados y al hogar ya no estaba simplemente en el reino de la ciencia ficción.

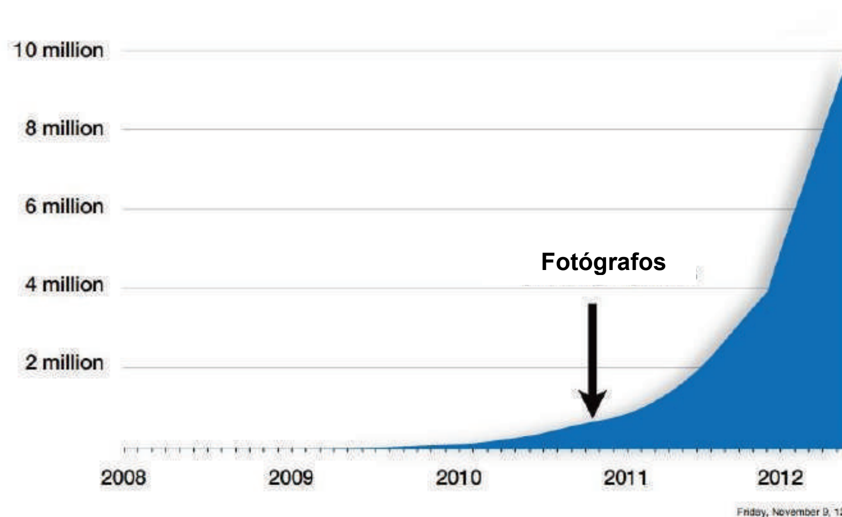
Para 2012, Uber tenía más de un millón de clientes y estaba creciendo más rápido que nunca. Estaba camino a convertirse en una de las plataformas de crecimiento más rápido jamás antes vista, un logro que ayudó a que la empresa alcanzara una valuación de $63.000 millones para 2015.

Conclusión

Airbnb, Etsy y Uber fueron claramente éxitos atípicos entre las plataformas en línea en cuanto a su extraordinariamente corto periodo tiempo que tomaron para alcanzar la marca de un millón de clientes. Al estar en industrias muy diferentes, cada empresa tuvo un conjunto diferente de estrategias efectivas para adquirir su primer millón de clientes por el lado de la oferta y cientos de miles de otros por el lado de la demanda… ¿Había algunas semejanzas entre sus enfoques? ¿Podría funcionar alguno de los enfoques que usaron estas tres empresas a esta altura de su ciclo de vida para otras plataformas en línea u otros mercados en industrias muy diferentes?

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

Anexo 1 Airbnb comienza a usar fotógrafos



Fuente: "Analytics Lessons Learned," http://leananalyticsbook.com/wp-content/uploads/2013/01/Analytics-Lessons-Learned.pdf.

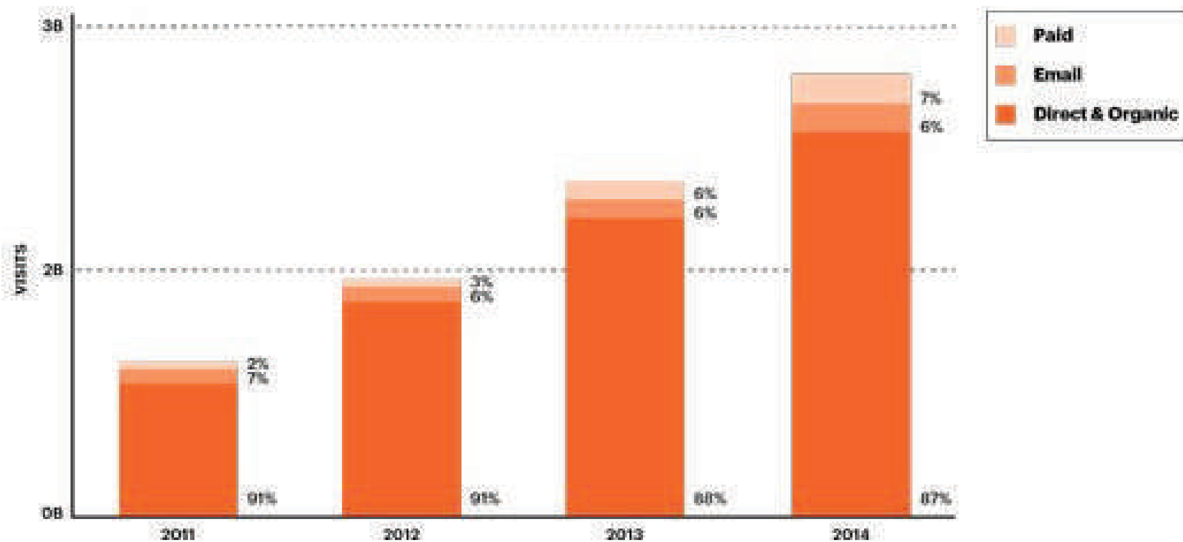
Anexo 2 Tráfico orgánico y pagado por Google de Etsy

Tráfico de Google	Parámetros	Valores
Tráfico pagado (mediante mercadotecnia en motores de búsqueda [SEM, por sus siglas en inglés]).	Presupuesto diario de Adwords	de $185 a $1.410
	Posición promedio de anuncio de Etsy	6,6
	Cantidad promedio de anuncios rivales	11
	Cantidad promedio de clics por día	1.090
Tráfico libre (mediante optimización para motores de búsqueda [SEO, por sus siglas en inglés])	Valor del tráfico diario orgánico (estimación de equivalente en anuncios pagados)	de $16.310 a $44.320
	Cantidad promedio de clics por día	50.600

Fuente: "TC Teardown: Etsy, It's Crafty," http://techcrunch.com/2010/09/11/tc-teardown-etsy/.

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

Anexo 3 Fuente de tráfico de Etsy por año (en mil millones de visitas por año)



Fuente: Etsy Form S-1, http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1370637/000119312515077045/d806992ds1.htm.

Anexo 4 Vendedores influyentes de Etsy

Año	Ventas brutas de mercancías / vendedor	% vendedor activo	Ganancias por vendedor activo
2011	$ 817	100%	$ 817
2012	$ 2.241	53%	$ 4.260
2013	$ 3.314	39%	$ 8.433
2014	$ 4.299	32%	$ 13.310

Fuente: "Unpacking Etsy's S1," http://techcrunch.com/2015/03/29/unpacking-etsys-s1/.

Nota: GMS = ventas brutas de mercancías.

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

Anexo 5 Plan de lanzamiento de ciudad por ciudad de Uber de 2010 a 2012



Fuente: Chris Sacca, Twitter, https://pbs.twimg.com/media/BiKi6bGCYAAxMn3.jpg.

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

Notas

[1] "Travel Like a Human With Joe Gebbia, Co-founder of AirBnB!" *Allentrepreneur* (blog), 26 de agosto de 2009, https://allentrepreneur.wordpress.com/2009/08/26/travel-like-a-human-with-joe-gebbia-co-founder-of-airbnb/, consultado el 21 de marzo de 2016.

[2] Crook, Jordan y Anna Escher. "A Brief History of Airbnb." TechCrunch, 28 de junio de 2015, http://techcrunch.com/gallery/a- brief-history-of-airbnb/, consultado el 21 de marzo de 2016.

[3] Carr, Austin. "19_Airbnb: For Turning Spare Rooms into The World's Hottest Hotel Chain." *Fast Company*, 7 de febrero de 2012, http://www.fastcompany.com/3017358/most-innovative-companies-2012/19airbnb, consultado el 21 de marzo de 2016.

[4] Crook y Escher, "A Brief History of Airbnb."

[5] Carr, "19_Airbnb: For Turning Spare Rooms into The World's Hottest Hotel Chain."

[6] Carr, "19_Airbnb: For Turning Spare Rooms into The World's Hottest Hotel Chain."

[7] Crook y Escher, "A Brief History of Airbnb."

[8] Carr, "19_Airbnb: For Turning Spare Rooms into The World's Hottest Hotel Chain."

[9] Carr, "19_Airbnb: For Turning Spare Rooms into The World's Hottest Hotel Chain."

[10] Houghteling, Will. "Why is Airbnb successful?" *Quora,* comentario sobre pregunta planteada por un usuario, 29 de octubre de 2014, https://www.quora.com/Why-is-Airbnb-successful?redirected_qid=1017833, consultado el 1 de abril de 2016.

[11] Schonfeld, Erick. "AirBed And Breakfast Takes Pad Crashing To A Whole New Level." TechCrunch, 11 de agosto de 2008, http://techcrunch.com/2008/08/11/airbed-and-breakfast-takes-pad-crashing-to-a-whole-new-level/, consultado el 1 de abril de 2016.

[12] Schonfeld, "AirBed and Breakfast Takes Pad Crashing To a Whole New Level."

[13] Crook y Escher, "A Brief History of Airbnb."

[14] Siegler, M. G. "Airbnb Cozies Up To Facebook To Help You Feel More At Home When Away From Home." TechCrunch, 9 de mayo de 2011, http://techcrunch.com/2011/05/09/airbnb-social-connections/, consultado el 1° de abril de 2016.

[15] Siegler, "Airbnb Cozies Up To Facebook To Help You Feel More At Home When Away From Home."

[16] *Airbnb.* "It Yurts So Good." Lista seleccionada de*Airbnb* https://www.airbnb.com/wishlists/best-yurt-rentals, consultado el 5 de abril de 2016.

[17] Airbnb. "Castles." Lista seleccionada de Airbnb https://www.airbnb.com/wishlists/stay-in-a-castle, acceso 5 de abril de 2016.

[18] *Airbnb.* "Castles."

[19] *Airbnb.* "Castles."

[20] Kuang, Cliff. "How Airbnb Evolved To Focus On Social Rather Than Searches." *Fast Company Design*, 2 de octubre de 2012, http://www.fastcodesign.com/1670890/how-airbnb-evolved-to-focus-on-social-rather-than-searches, consultado el 1 de abril de 2016.

[21] EJ. "Violated: A traveler's lost faith, a difficult lesson learned." *EJ Around The World* (blog), 29 de junio de 2011, http://ejroundtheworld.blogspot.com/2011/06/violated-travelers-lost-faith-difficult.html, consultado 1 de abril de 2016.

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.

[22] Arrington, Michael. "The Moment Of Truth for Airbnb as User's Home Is Utterly Trashed." TechCrunch, 27 de julio de 2011, http://techcrunch.com/2011/07/27/the-moment-of-truth-for-airbnb-as-users-home-is-utterly-trashed/, consultado 1 de abril de 2016.

[23] Arrington, "The Moment Of Truth for Airbnb as User's Home Is Utterly Trashed."

[24] Chesky, Brian. "On Safety: A Word From Airbnb." TechCrunch, 27 de julio de 2011, http://techcrunch.com/2011/07/27/on- safety-a-word-from-airbnb/, consultado el 1 de abril de 2016.

[25] Chesky, "On Safety: A Word from Airbnb."

[26] EJ. "Airbnb Nightmare: No End in Sight." EJ Around The World (blog), 28 de julio de 2011, http://ejroundtheworld.blogspot.com/2011/07/airbnb-nightmare-no-end-in-sight.html, consultado 1 de abril de 2016.

[27] EJ, "Airbnb Nightmare: No End in Sight."

[28] Pág. publicada en *Hacker News* por usuario en respuesta del escándalo de Airbnb de junio de 2011. 29 de julio de 2011, https://news.ycombinator.com/item?id=2822721 consultado 1 de abril de 2016

[29] Arrington, Michael. "How The Hell Is This My Fault?" TechCrunch, 30 de julio de 2011, http://techcrunch.com/2011/07/30/how-the-hell-is-this-my-fault/, consultado el 1 de abril de 2016.

[30] Arrington, Michael. "Another Airbnb Victim Tells His Story: 'There Were Meth Pipes Everywhere.'" TechCrunch, 31 de julio de 2011, http://techcrunch.com/2011/07/31/another-airbnb-victim-tells-his-story-there-were-meth-pipes-everywhere/,consultado el 1 de abril de 2016.

[31] Arrington, "Another Airbnb Victim Tells His Story."

[32] Arrington, "Another Airbnb Victim Tells His Story."

[33] Chesky, Brian. "Our Commitment to Trust & Safety." *Airbnb Blog* (blog), 1 de agosto de 2011, http://blog.airbnb.com/our- commitment-to-trust-and-safety/, consultado el 1 de abril de 2016.

[34] *Airbnb*. "The $1,000,000 Host Guarantee: Peace of mind. Guaranteed." https://www.airbnb.com/guarantee, consultado el 1 de abril de 2016.

[35] Bennetts, Paul. "Insights from Etsy's S-1 filing." *Paul Bennetts* (blog), 17 de marzo de 2015, http://paulbennetts.postach.io/post/insights-from-etsys-s-1-filing, consultado 1 de abril de 2016.

[36] Ungari, Nicolò. "What Etsy's S1 Filing Taught Me about Marketplaces." *Medium,* 31 de marzo de 2015, https://medium.com/@NicoloUngari/what-etsy-s-s1-filing-taught-me-about-marketplaces-419cb5ae4b40#.koloai29d, consultado 1 de abril de 2016.

[37] *Etsy*. "Seller Handbook: Advice and inspiration for successfully running your Etsy shop." *Etsy*, https://www.etsy.com/seller-handbook?ref=ftr.

[38] *Etsy*. "Seller Handbook: Advice and inspiration for successfully running your Etsy shop."

[39] *Etsy*. "Apps for Etsy." *Etsy,* https://www.etsy.com/apps/, consultado 5 de abril de 2016.

[40] *Etsy*. "Apps for Etsy."

[41] Galston, Ezra. "Unpacking Etsy's S1." TechCrunch, 29 de marzo de 2015, http://techcrunch.com/2015/03/29/unpacking-etsys s1/, el 1 de abril de 2016.

[42] Galston, "Unpacking Etsy's S1."

[43] Carter, Nicole. "How Uber Taxi Rolls Out City by City." *Inc.*, 25 de abril de 2012, http: //www.inc.com/nicole-carter-and-tim- rice/how-uber-grows-internationally-city-by-city.html, consultado 1 de abril de 2016.

[44] Wolfe, Michael. "How big of a deal is Uber?" *Quora*, comentario sobre pregunta planteada por un usuario, 10 de diciembre de 2013, https://www.quora.com/How-big-of-a-deal-is-Uber, consultado el 1 de abril de 2016.

[45] Shontell, "The Vision for $3.4 Billion Uber Is Much More Than Just a Car Service."

This document is authorized for use only in Paulina Guadalupe Riera Zamudio's MBA MEX- PRIM 24- SEGMENTO 2 REGULAR at Universidad International De la Rioja SA from Apr 2024 to Oct 2024.